

Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen? Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen

Dörre, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dörre, K. (1997). Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen? Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen. In S. Hradil (Hrsg.), *Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften ; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996* (S. 750-763). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-190702>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen?

Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf
die industriellen Beziehungen

Klaus Dörre

1.

In der alten Bundesrepublik haben die industriellen Beziehungen über einen langen Zeitraum eine herausragende Scharnierfunktion zwischen System- und Sozialintegration wahrgenommen. Folgt man der aktuellen Globalisierungsdebatte, dann ist diese Funktion inzwischen gefährdet, weil der sozialstaatlich pazifizierte Kapitalismus insgesamt zur Disposition steht. Der Tenor einschlägiger Auflösungsszenarien klingt bedrohlich: Eine nie dagewesene Dynamik grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten münde in einen Wettlauf unterschiedlich organisierter Kapitalismen und Regulierungssysteme. Dabei drohe der »rheinische Kapitalismus« mit seinen ausbalancierten Stakeholder-Interessen trotz größerer sozialer Leistungsfähigkeit auf der Strecke zu bleiben. Dem Anpassungsdruck einer globalisierten Marktökonomie ausgesetzt, befinde er sich selbst in seinen stärksten Bastionen, Skandinavien und Deutschland, auf dem Rückzug (Albert 1992: 165; Thurow 1996: 16, Streeck 1995).

Ein Blick auf die hiesigen industriellen Beziehungen scheint solche Diagnosen zu bestätigen. Wohl erstmals in der Nachkriegsgeschichte werden im Eliten-Diskurs tragende Säulen des bestehenden Regulationsmodus in Frage gestellt. Plädoyers für ein Aufsprengen des »Tarifkartells«, für die Verbetrieblichung der Lohnverhandlungen und ein am shareholder value ausgerichtetes Modell der Unternehmenssteuerung sind zu ernsthaft diskutierten Optionen geworden.

Daß ein »bißchen weniger sozialer Friede« in Teilen der Industrie inzwischen als angemessener Preis für Kostenentlastungen der Unternehmen gilt, wirft ein bezeichnendes Schlaglicht auf veränderte Handlungsbedingungen der Tarifparteien.

2.

Unter den zahlreichen Ursachen, die für eine Wiederkehr des »competitive capitalism« (Schmitter 1996) ins Feld geführt werden, ragt ein Faktor besonders heraus. Viele Auflösungsszenarien vergeben den Part des Protagonisten an »grenzenlos« mobile Unternehmen, die mit ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten einerseits die Verflechtung innerhalb der Triade vorantreiben, andererseits jedoch über Standortkonkurrenzen und Druck auf Löhne und Sozialstandards als Agenten sozialer Desintegration wirken. Das suggestive Bild von »footloose« agierenden global players, die, von allen Rücksichten auf Interessen in heimischen Operationsbasen entbunden, nationale Regierungen und Gewerkschaften beliebig in die Knie zwingen, strukturiert inzwischen selbst kritische sozialwissenschaftliche Thematisierungen. Für die Beurteilung der Veränderungsdynamik in den industriellen Beziehungen ist der Realitätsgehalt dieses Bildes eine in jeder Hinsicht entscheidende Frage.

Dazu formuliere und begründe ich nachfolgend drei Thesen. Die *erste* lautet, daß es sich beim bindungslosen Unternehmen um eine folgenreiche Fiktion handelt. *Zweitens* korrespondieren unbestreitbare Erosionstendenzen im System industrieller Beziehungen hierzulande mit einem eher graduellen Wandel von Internationalisierungsstrategien. Daraus folgt *drittens*, daß Spielräume für eine die Stärken des alten Pfades fortentwickelnde Transformation bestehen. Ich beginne mit der Überprüfung des Leitbilds vom heimatlosen Unternehmen (3.), begründe sodann die Pfadabhängigkeit von Internationalisierungsstrategien (4.) und diskutiere schließlich Folgen für das deutsche System industrieller Beziehungen und seine Akteure (5., 6.).

Vorausgeschickt sei, daß meinen Ausführungen eine bestimmte Definition grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten zugrunde liegt. Strategien multinationaler Unternehmen (MNEs) folgen den Spezifika von Märkten, Produkten und Branchen. Sie müssen aber *auch* als Versuche begriffen werden, die Regeln zu beeinflussen, nach denen »the game of profit making« funktioniert. Internationale Aktivitäten erklären sich zu einem Gutteil aus Versuchen, die für das Unternehmen entscheidenden Aushandlungsarenen mit Banken, Zulieferern, Händlern, Beschäftigten, Gewerkschaften und politischen Administrationen optimal zu kontrollieren. Die um ein Schlüsselunternehmen gruppierten Interaktionsmuster bezeichne ich mit Ruigrok/van Tulder (1995) als industriellen Komplex, als Gravitationszentrum internationaler Restrukturierung.

3.

Bindungslosigkeit würde bedeuten, daß Unternehmen heimische Bargaining-Arenen mittels Exit-Option verlassen oder durch Androhung dieser Option mehr oder minder beliebig beeinflussen können. Ob und in welchem Maße das der Fall ist, wird in der einschlägigen Forschung außerordentlich kontrovers diskutiert. Sprechen die einen von einer qualitativ neuen Phase internationaler Arbeitsteilung, die das Ende von geschlossenen Nationalökonomien auf die Tagesordnung setzt (z.B. Dunning 1992, weniger bestimmt: Dicken 1992), halten andere (Hirst/Thompson 1996) das für einen Mythos, der seine Wirksamkeit hauptsächlich einer Rationalisierung zweckgerichteter Partikularinteressen verdankt.

Übereinstimmung herrscht dahingehend, daß sich seit Mitte der 80er Jahre dramatische Veränderungen in der Weltwirtschaft und im politischen Szenario vollzogen haben. Während die gewandelte Wirtschaftstopographie den Weltmarkt für potentielle Industriestandorte und Finanztransaktionen enorm erweitert, erlauben neue Technologien, Informationssysteme und Organisationsmethoden ein flexibles, tendenziell in Echtzeit koordiniertes Management von Cross-border-Aktivitäten. Verfechter einer neuen Qualität internationaler Restrukturierung betrachten dies als Zäsur. Nach ihrer Auffassung haben die mittlerweile 39.000 MNEs mit rund 270.000 Auslandstöchtern (UNCTAD 1996) eine Integrationsdynamik in Gang gesetzt, die sich nicht mehr in gewohnte Kategorien bannen läßt.

Auch die vehementesten Verfechter einer »neuen Globalisierung« formulieren dies allerdings im Sinne einer Prognose, einer Vision. So argumentiert z.B. Dunning (1992: 616) vorsichtig, bei anhaltenden Gegenwartstrends werde die Nationalität eines Unternehmens in Zukunft möglicherweise immer unwichtiger, weil sie über die Auswirkungen der Wirtschaftsaktivitäten auf die Wohlfahrt im Herkunftsland nichts mehr aussage. Mit Blick auf Szenarien, die sich MNEs nach Art eines »weltweiten Wanderzirkusses« (Afheldt 1994: 56) vorstellen, der seine Zelte stets dort aufschlägt, wo ein Minimum an Arbeitskosten ein Maximum an Gewinn verheißt, ist das bereits ein Befund. Nur wer die Differenz zwischen Realanalyse und Vision verwischt, kann das »heimatlose Unternehmen« bereits zur strukturprägenden Größe erklären.

Einhellig wird in der Literatur davon ausgegangen (Dunning 1992; Dicken 1992; Carnoy 1993; Chesnai 1994; Hirst/Thompson 1996), daß das Ideal einer wirklich transnationalen Organisation bislang allenfalls ansatzweise und nur von wenigen Unternehmen erreicht wird. Angesichts des dynamischen Umbruchs macht es dennoch Sinn, entsprechende Paradigmen genauer zu be-

trachten. Als Indiz für ein qualitativ neues Stadium internationaler Restrukturierung gilt vielen Interpreten ein Unternehmensnetzwerk, das alle seine Funktionen an räumlich optimalen Standorten plaziert und seine weitgestreuten Aktivitäten innerhalb des Netzwerks integriert (mit unterschiedlichen Definitionen Bartlett/Goshal 1990; Porter 1993, Ohmae 1996). Im Unterschied zu konventionellen Internationalisierungsstrategien behandeln solche Netzwerke ihre Außenstandorte weder als zentralistisch geführte Funktionen noch als autonome Einheiten, sondern als separate und spezialisierte, gleichwohl aufeinander abgestimmte Module. Dem Idealtyp des transnationalen Netzwerks entspricht somit eine Hybrid-Struktur, die Einheit in der Vielfalt ermöglichen soll. Es liegt auf der Hand, daß in einer solchen Organisationsform komplexe Steuerungsprobleme entstehen. Den Netzwerken werden organisatorische und kulturelle Integrationsleistungen abverlangt, die noch über jene des »geozentrischen« Unternehmens (Perlmutter 1972) mit internationalisierter Managementstruktur hinausgehen. Ich behaupte, daß die daraus erwachsenden Koordinationsaufgaben und Integrationsleistungen eine wirkliche Bindungslosigkeit des Netzwerks nicht zulassen.

Übereinstimmend betonen Best-practice-Beispiele, daß Koordination im Netzwerk weniger eine Frage ausgefeilter Organigramme als vielmehr des »subjektiven Faktors«, der integrierenden Handlungsweisen des Personals ist (Bartlett/Ghoshal 1990: 97 f.). Was das für die industriellen Beziehungen bedeutet, wird in der Literatur bislang kaum thematisiert. Es liegt jedoch nahe, daß die internen Arbeitsbeziehungen im Netzwerk besonderer Pflege bedürfen. Rigide Unternehmenspolitiken und Sozialdumping-Strategien widersprechen schon wegen ihres immanenten Konfliktpotentials den Funktionsprinzipien solcher Organisationsformen. Integrierte Netzwerke sind zumindest in ihren Zentren auf Konfliktminimierung und konsensuale Einbindung der Beschäftigten angewiesen.

Neuere Untersuchungen (z.B. Marginson/Sisson 1994) heben denn auch die interne Kohäsionskraft grenzüberschreitender Netzwerke als Ursache regelverändernder Praktiken in den industriellen Beziehungen hervor. Danach fördert ein Mix aus Gratifikationen, offensiver Informationspolitik und Disziplinierung mittels interner Marktmechanismen die Entstehung homogener, lagerübergreifender Produktivitätskoalitionen. Solche Koalitionen tendieren zur Abschottung gegenüber der Außenwelt. (Nagel u.a. 1995: 159). Integrative Kompromisse im Netzwerk wären demnach jener »Sozialkitt«, der Belegschaften und Interessenvertretungen z.B. gegenüber gewerkschaftlichen Einflüssen immunisieren könnte. Im Resultat entstünde ein internationaler Unternehmenssyndikalismus, der hierzulande letztlich auf ein Ausscheiden in-

ternationaler »Champions« aus dem Tarifverbund hinauslaufen würde. Tendenzen in diese Richtung sind unübersehbar. Aber die Syndikalismus-These unterschätzt interne Steuerungsprobleme der MNEs ebenso wie die Wirkung von »quer« zu den Unternehmensgrenzen verlaufenden Konfliktlinien. Beide Faktoren bewirken eine ständige Erneuerung latenter Interessengegensätze innerhalb der Produktivitätskoalitionen –, ein Argument, das allerdings die Notwendigkeit von Aushandlung und Einbindung innerhalb der Unternehmen zusätzlich unterstreicht.

Man mag einwenden, daß Bindungen intern leicht herzustellen sind, wenn es Unternehmen möglich ist, sich jederzeit aus nationalen Aushandlungs-Arenen zu verabschieden. Letzteres ist jedoch selbst bei der Creme multinationaler Unternehmen nicht der Fall. Die weltweit größten hundert MNEs weisen bei der Internationalisierung ihrer Managementfunktionen eine klare Hierarchie auf. Am weitesten fortgeschritten ist die Internationalisierung des Handels. Mehr als 40% der Top-Hundert realisieren ihren Absatz überwiegend in Außenmärkten. Die Internationalisierung der Produktion bleibt dahinter zurück. Nur 18 Firmen haben den Großteil ihres Betriebskapitals im Ausland, 19 beschäftigen die Hälfte und mehr ihres Personals außerhalb der heimischen Basis. Internationalisierung des Aktienbesitzes und der Kreditbeziehungen sind bislang eher zwergenhaft entwickelt. Im Top-Management kann von Multinationalität keine Rede sein. Von 30 US-Firmen haben fünf, von 20 japanischen zwei und von fünfzehn deutschen nur vier ein oder zwei Ausländer in ihren executive boards (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995: 155 ff.). Forschung und Entwicklung befinden sich ebenfalls überwiegend unter nationaler Kontrolle (Dicken 1992: 199). Im am stärksten internationalisierten deutschen Sektor, der Pharmaindustrie, waren 1992 immerhin ca. 25% der FuE-Kapazitäten an ausländischen Standorten plziert. In anderen Branchen liegt der Anteil bei 14 bis 15%. Dies signalisiert, daß die Internationalisierung von Aktivitäten inzwischen auch wissensabhängige und damit besonders sensible Funktionen der Wertschöpfungskette erfaßt hat (Gerybadze u.a. 1996). Aber das Auslandsengagement konzentriert sich auf vergleichsweise wenige Unternehmen in lokalen Schwerpunkten mit nicht beliebig herstellbarer Infrastruktur. Aus solchen Daten läßt sich folgern, daß keines der Top-Hundert-Unternehmen bislang wirklich grenzen- oder bindungslos agiert. *Für die große Mehrzahl der »Champions« ist wirtschaftliche Stärke in der heimischen Operationsbasis eine wesentliche Voraussetzung für ihre Cross-border-Aktivitäten.*

Für besondere Beziehungen zu heimischen Aushandlungs-Partnern spricht zudem ein politisches Argument. Auch in der multipolaren Welt der 90er Jahre (Camilleri/Falk 1994; Rosenau/Czempiel 1992) sind Märkte in ein interstaat-

liches Beziehungs- und Vertragsgeflecht eingebettet. Jede Liberalisierung von Marktzugängen wird periodisch durch protektionistische Maßnahmen konterkariert. Aktuell stehen z.B. der vorsichtigen Öffnung Chinas und Indiens neuer Handelshemmnisse innerhalb der Triade gegenüber. Viele grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten sind Versuche, solche Barrieren zu umgehen oder außer Kraft zu setzen. Auf sich allein gestellt, kann auch das flexibelste Netzwerk nicht in allen relevanten Märkten präsent sein. Um als insider in fremden Märkten anerkannt zu werden, bedarf es häufig der flankierenden Unterstützung durch Regierungen und politische Instanzen. Gleiches gilt für eine Minimierung des Sicherheitsrisikos bei Auslandsinvestitionen. Selbst die als neues Strukturmerkmal der Globalisierung herausgestellten strategischen Allianzen benötigen zu erfolgreicher Kooperation häufig staatliche Moderation. MNEs bewegen sich bei ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten daher oft im Schutz nationaler Regierungen (Hirst/Thompson 1996). Weil sich politische Allianzen am besten in der heimischen Operationsbasis knüpfen lassen, ist dort in der Regel auch der Sitz der Unternehmenszentrale. MNEs, die auf staatliche Unterstützung nicht verzichten wollen, werden ihre Verankerung in den politischen Netzwerken des Herkunftslandes kaum aufs Spiel setzen.

Da jedoch selbst für die größten MNEs funktionale wie politische Bindungen an die Heimatbasis noch immer einen entscheidenden Stellenwert haben, kommt auch *den nationalen industriellen Beziehungen*, ihren Regulationsnormen und Aushandlungsmustern trotz des erweiterten internationalen Operationsfeldes *noch immer ein besonderer Stellenwert* zu. In der Gestaltung ihrer Beziehungen zu Interessenvertretungen und Gewerkschaften sind MNEs keineswegs völlig frei. Eher ist das Gegenteil der Fall: Die heimische Aushandlungs-Umwelt bestimmt von Anfang an die Ausrichtung grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten; sie ist *die Wurzel jeder Internationalisierungsstrategie*.

4.

Heimische Kontrollmodi und Aushandlungs-Muster konstituieren eine *Pfadabhängigkeit* internationaler Unternehmensaktivitäten. Für die Mitte der 80er Jahre einsetzende Phase weltwirtschaftlicher Restrukturierung lassen sich grob zwei konkurrierende Globalisierungs-Trajektorien unterscheiden. Nur ein Pfad, die *Globalisation*, beinhaltet eine im geographischen Sinne weltweite Intra-Unternehmensarbeitsteilung mit auf zahlreiche Länder und Standorte

verteilten Aktivitäten. Dieser Pfad ist mit Niedriglohn-Operationen, unternehmensweit standardisierten Vorgaben und direkter Kontrolle in vertikal integrierten Strukturen kompatibel. Der rivalisierende Pfad, die *Glokalisierung*, setzt auf geographisch konzentrierte Produktion mit Inter-Unternehmensarbeitsteilung in den drei großen Handelsblöcken. Dieser Pfad beinhaltet Versuche, Wettbewerbsvorteile durch vertikal desintegrierte Produktion und Vernetzung mit lokalen Zulieferern und Subkontraktoren zu realisieren. Beide Pfade korrespondieren offenbar mit völlig differenten Kontrollmodi. Globalisation steht in einem Entsprechungsverhältnis zu mikrofordistischer Steuerung und schwachen Aushandlungs-Partnern. Dies läßt rasche Wechsel von Flucht aus und Rückkehr in heimische Aushandlungs-Arenen zu. Der Globalisationspfad ist hingegen mit »toyotistischen« Formen der Einbindung verwoben. Weltweite Nutzung komparativer Vorteile und restriktiver Druck auf heimische Bargaining-Partner sind ein Merkmal der ersten Trajektorie. Der rivalisierende Pfad hingegen sucht die Verwurzelung in der Heimatbasis so lange wie möglich zu bewahren. Pfadimmanente Strategiewechsel, die auch eine Rücknahme internationaler Arbeitsteilung bedeuten können, sind an der Tagesordnung. Aber der Sprung von der einen zur anderen Trajektorie ist für MNEs nur schwer möglich, weil das eine Zerstörung gewachsener Aushandlungsmuster und Beziehungsnetze bedeuten würde.

Die mikroökonomischen Strategien der meisten deutschen und kontinentaleuropäischen MNEs dürften sich indessen auf *keinem der beiden Pfade verorten lassen*. Auf die Krise des fordistischen Kapitalismus reagierend, setzten sich mit dem Aufstieg europäischer MNEs zwei Internationalisierungsmuster durch. Firmen spezieller Branchen (Tabak-, Nahrungs-, Genußmittel-, petrochemische Industrie) aus kleinen Staaten zielten darauf ab, rasch insider in fremden Märkten zu werden. Bis in die Gegenwart weisen diese Unternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad auf. MNEs aus größeren Flächenstaaten favorisierten hingegen frühzeitig eine makroregionale europäische Ökonomie. Auslandsinvestitionen beschränkten sich auf relativ wenige Staaten und Sektoren (Pharma, Chemie, KFZ). Es dominierten multinationale oder Multidomestic-Strategien, die sich innerhalb der industriellen Komplexe meist in Relation zu starken heimischen Bargaining-Partnern mit zentralisierten Verhandlungsstrukturen und einflußreichen Gewerkschaften entwickelten. Dies war der Ursprung eines *eigenständigen, eurozentrierten Entwicklungsmusters*.

Die gegenwärtige Expansion grenzüberschreitender Aktivitäten deutscher MNEs hat sich bislang im wesentlichen *pfadimmanent* vollzogen. Radikal gewandelt hat sich das geoökonomische Szenario. EU-Binnenmarkt und wirt-

schaftliche Öffnung Osteuropas haben »vor der Haustür« eine neue Konstellation geschaffen, auf die weder Unternehmen noch Gewerkschaften vorbereitet waren. Daran gemessen, zeichnet sich die geographische Streuung von Auslandsinvestitionen deutscher MNEs noch immer durch eine bemerkenswerte Konstanz aus (Härtel u.a. 1996). Der Schwerpunkt liegt nach wie vor in Ländern des EU-Binnenmarktes.¹ Zunehmende Investitionen in Osteuropa beschränken sich vornehmlich auf »sichere« Staaten wie Tschechien und Ungarn. Räumlich gesehen, bleiben Auslandsinvestitionen eurozentriert. Auf dem erweiterten Operationsfeld agieren deutsche MNEs offenbar mit Strategien, die sich allenfalls graduell gewandelt haben (vgl. Härtel u.a. 1996). In einem radikal veränderten geoökonomischen Umfeld können aber auch scheinbar konventionelle Strategievarianten eine neuartige, regelverändernde Dynamik erzeugen.

5.

Genau dies ist mit Blick auf das deutsche System industrieller Beziehungen der Fall. Trotz nationaler Verwurzelungen von Internationalisierungsstrategien bleibt als Faktum eine wachsende Kluft zwischen erweiterten Optionen der MNEs und national begrenzten Regulationsformen. Selbst die härtesten Kritiker einer »neuen Globalisierung« (Hirst/Thompson 1996) machen auf das daraus resultierende Regulationsdefizit aufmerksam. Innerhalb der industriellen Komplexe weisen die Schlüsselunternehmen den höchsten Internationalisierungsgrad auf. Ihnen am nächsten kommen Banken und Handelshäuser; Gewerkschaften und politische Institutionen folgen in weitem Abstand. In dem durch Überkapazitäten in Leitsektoren, hohe Arbeitslosigkeit und vergleichsweise dichte, rigide Regulation geprägten deutschen Wirtschaftsraum ist diese Inkongruenz folgenreich. MNEs nutzen die veränderte geoökonomische Situation, um Machtressourcen zu akkumulieren, die sie aus der Fähigkeit beziehen, bei ihren Verhandlungs-Partnern Ungewißheit zu steigern (zum Machtbegriff Crozier/Friedberg 1993: 13 f.). Häufig können Interessenvertretungen überhaupt nicht ermessen, ob ein Standortvergleich stattgefunden hat und welchen Realitätsgehalt eine Auslagerungsdrohung besitzt. Daher läßt sich die Exit-Option bis zu einem gewissen Grad von den Realaktivitäten der Unternehmen »abkoppeln«. Als Druckmittel in Verhandlungsprozeduren gewinnt sie eine eigene Qualität. Oftmals genügt die Drohung »an sich«, um Belegschaften und Betriebsräte zu disziplinieren und zum Unterlaufen tariflicher Standards zu bewegen.

Dies ist für die Akteure in den industriellen Beziehungen tatsächlich *eine neue Situation*. Grenzüberschreitende Aktivitäten und Aushandlungsstrategien von Unternehmen können nichtidentische Zielsetzungen verfolgen. So zeichnen sich die realen Auslandsaktivitäten von MNEs durch Motivationsvielfalt aus. Lohnkosten und Sozialstandards spielen meist nur eine Nebenrolle. Für die industriellen Beziehungen ist jedoch entscheidend, daß diese Differenziertheit der Auslandsaktivitäten in den Aushandlungsstrategien von MNEs und Industrieverbänden so nicht zum Tragen kommt. Es mag durchaus sein, daß deutsche Autohersteller mit ihrem Engagement in den USA in erster Linie den Marktzugang sichern und Währungsrisiken ausgleichen wollen. Aber Thurows (1996: 60) Mutmaßung, eine Produktion zur Hälfte der deutschen Lohnkosten sei als Signal an die gewerkschaftlich organisierte Arbeiterschaft in der Heimat zu verstehen, ist kaum von der Hand zu weisen.

Die veränderte geoökonomische Konstellation erlaubt flexiblen MNEs, politische Öffentlichkeiten, interne Produktivitätskoalitionen und gesellschaftliche Regulationsmodi nachhaltig zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Wirklich bindingslos werden die Unternehmen dadurch aber nicht. *Selbst bei Standortkonkurrenzen beziehen sich Schlüsselfirmen in einer Art negativer Fixierung wesentlich auf ihre heimische Operationsbasis*. Die dort etablierten Verhandlungsmuster und industrial rights lassen sich beeinflussen, aber nicht außer Kraft setzen. Ungeachtet dessen, bildet die wachsende Diskrepanz zwischen internationalen Unternehmensaktivitäten und bestehenden Regulationsformen den Nährboden, auf dem der populäre Globalisierungsdiskurs gedeiht. Globalisierung, verstanden als alternativloser Sachzwang zur Anpassung an eine vermeintlich regellose Weltökonomie, ist eine politisch hergestellte, aber ungemein folgenreiche Inszenierung. Das »G-Wort« bündelt die Alltagserfahrung internationaler Marktkonkurrenz. Es konstituiert ein Deutungsmuster, das die Komplexität internationaler Restrukturierung tendenziell auf eine Lohn- und Kostenproblematik reduziert. Über Standortkonkurrenzen, benchmarking und die »checks and balances« im Management erhält dieses Deutungsmuster wirklichkeitsprägende Kraft. Es konstituiert Entscheidungskorridore (Ortmann 1995: 37 ff.), deren »lawinenartiger« Dynamik sich die industrielle Akteure in ihren mikropolitischen Aushandlungen nur schwer entziehen können.

In einem Prozeß ohne »steuerndes Subjekt« vollzieht sich so die Erosion des wohlfahrtsstaatlichen Gesellschaftsvertrags samt der unterliegenden Kompromißstruktur. Die Folgen für die industriellen Beziehungen sind allenthalben sichtbar. Gerade an der Nahtstelle von betrieblicher Mitbestimmung und Tarifaufonomie zeichnen sich zentrifugale Tendenzen ab. In den

Betrieben kommt es immer häufiger zu Vereinbarungen, die zumindest in einem Spannungsverhältnis zu übergreifenden Regulationen stehen. Vor allem bei Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen werden tarifliche Standards unterlaufen (Dörre 1996). Die stets prekäre Balance von zentralen tariflichen und betrieblichen Regelungen ist akut gefährdet. Bindekraft und Regulationsfähigkeit von Gewerkschaften und Industrieverbänden nehmen ab. Scheinbar paradox, sorgen sich Gewerkschaften wie IG Metall und IG Medien um die Funktions- und Politikfähigkeit ihres kollektiven Widerparts. Mit der Heterogenisierung der Wirtschaft wird zugleich die sektorale Ausdifferenzierung kollektiver Vertragsbeziehungen forciert. Kurzum: Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen und erfaßt die gesamte institutionelle Konfiguration, in der der industrielle Konflikt bislang reguliert wurde.

6.

Trotz aller Relativierungen bleibt somit ein brisanter Realitätsgehalt der Globalisierungsthese. MNEs sind nicht beliebig mobil, aber ihre Möglichkeiten zur Beeinflussung heimischer Verhandlungspartner und Regulationsnormen sind beträchtlich gewachsen. Zwar kann sich die »Waffe« der Standortkonkurrenz auf für mächtige MNEs als zweischneidiges Schwert erweisen. Denn bei häufiger Anwendung erweisen sich Interessenvertretungen als lernfähig. Zudem besteht immer die Gefahr eines desintegrierenden Binnenklimas in den Belegschaften, wodurch gerade in reorganisierten Betrieben mit zerbrechlichen Kooperationsformen ein enormes Störpotential entsteht. *Aber solche Limitierungen können nur dann »ex ante« wirksam werden, wenn sie von handlungsfähigen Akteuren wirkungsvoll in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse eingebracht werden.* Genau das ist innerhalb der bestehenden institutionellen Konfiguration nicht gewährleistet.

Sichtbar wird eine geradezu klassisch anmutende anomische Konstellation: Der bestehende Regulationsmodus läßt sich nicht unverändert bewahren. Für das neue Muster internationaler Arbeitsteilung fehlt ein »regulierendes soziales Band« (Durkheim 1992), eine kompatible Regulationsweise. Nicht die internationale Verflechtung der Wirtschaft an sich, sondern die sozialen, kulturellen und politischen Blockierungen adäquater Regulationsformen markieren das eigentliche gesellschaftliche Problem. Vor diesem Hintergrund steht die Frage, wie eine »soziale Rückbettung« (Giddens 1995: 176) sich verselbständigender mikroökonomischer Handlungsstrategien aussehen könnte.

Nach meiner Auffassung sticht auch hier das Argument der Pfadabhängigkeit. Wie bei den Internationalisierungsstrategien der MNEs bestehen bei der Wahl der Regulationsformen politische Ermessensspielräume, die durch die Schwerkraft bestehender Institutionen und Regulationsnormen präformiert werden. Etablierte Aushandlungsmuster begrenzen nicht nur die strategischen Optionen der MNEs; die dadurch beeinflusste räumliche Konzentration grenzüberschreitender Aktivitäten auf den europäischen Raum bietet zudem einen *Fluchtpunkt für eine pfadimmanente Transformation nationaler industrieller Beziehungen*. Als größter Binnenmarkt der Welt besitzt der EU-Raum auch in globalem Maßstab eine regelsetzende Kraft. Die EU bildet einen Rahmen, der – mit welchen Schwierigkeiten auch immer – über nationalstaatlich begrenzte Politikarenen beeinflussbar ist. In dieser Perspektive könnte soziale Rückbetung die Positionierung industrieller Akteure in einem System europäischer Mehrebenen-Regulation (zum Begriff: Jachtenfuchs/Kohler-Koch 1996) bedeuten.

Mehrebenen-Regulation heißt, daß neue Aggregationsebenen von Interessen entstehen, die im politischen Prozeß auch institutionell miteinander verbunden werden müssen. Für die deutschen industrial relations sollte man sich einen solchen Weg nicht allzu idyllisch vorstellen. Vieles, was über Standortkonkurrenzen und den Druck auf kollektive, flächenbezogene Vertragsbeziehungen gesagt worden ist, gilt uneingeschränkt für den Wirtschaftsraum der EU. Da die supranationale Ebene der Interessenformierung auf längere Sicht relativ schwach bleiben wird, gerät das deutsche System industrieller Beziehungen auch im EU-Rahmen unter Dezentralisierungsdruck.

Ein durch europäische Betriebsräte gestützter »Eurosyndikalismus« (Hyman 1992) ist in diesem Kontext wohl das geringere Problem. Für hiesige Verhältnisse ist wahrscheinlicher, daß eine extensive Ausnutzung vergleichsweise starker gewerkschaftlicher Positionen in den MNEs die Heterogenisierung der Wirtschaft verstärken und das kollektive Vertragssystem weiteren Zerreißen aussetzen wird. Der durch Internationalisierungsprozesse forcierte sozialstrukturelle Wandel und ein weiterer Bedeutungsverlust gewerkschaftlicher »Hochburgen« – könnte sich als nicht minder gravierend erweisen. Würde er doch den Unternehmen vor allem in Bereichen mit qualifizierten »Wissensarbeitern« veränderte Kontrollstrategien und individualisierte Aushandlungsmuster nahelegen.

Auch die Plazierung in einer europäischen Mehrebenenregulation liefe daher auf eine tiefgreifende Transformation des deutschen Systems industrieller Beziehungen hinaus. Es macht aber einen Unterschied, ob sich die Dezentralisierung von Aushandlungen und Vertragsbeziehungen mit spontaner Wucht

und zerstörerisch, oder kontrolliert und evolutionär vollzieht. Eine Entstehung von Euro-Companies läßt Spielräume für die letztgenannte Variante. Im EU-Rahmen existiert immerhin ein Minimum an institutioneller Konvergenz. Zudem läßt sich hierzulande schon jetzt beobachten, wie – gleichsam als »Subpolitik« (Beck 1996), unterhalb und neben den bestehenden Institutionen – Stärken des alten Systems auf einer dezentralen Ebene der Interessenaggregation fortgeführt und weiterentwickelt werden. »Vor Ort« stößt man auf lose, oft aus der Not geborene Kooperationsformen zwischen Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften und politischen Institutionen. Es werden Ausbildungsverbünde organisiert, Innovationsprojekte betrieben, regional- und strukturalpolitische Initiativen gestartet, informelle Vertragsbeziehungen und Regulationsnormen kreiert. Meist sind diese Ansätze noch schwach entwickelt. Doch je weniger die Schutzfunktion einer supranationalen Interessenaggregation greift, desto gewichtiger wird der Stellenwert einer im Schnittpunkt kooperativer Unternehmensbeziehungen verankerten dezentralen Aushandlungs- und Kooperationsebene (dazu ausführlicher: Dörre 1997).

Wie eine neue institutionelle Konfiguration industrieller Beziehungen letztendlich aussehen wird, entzieht sich wissenschaftlicher Prognosefähigkeit. Eines läßt sich jedoch mit Bestimmtheit sagen: Ein Pfadwechsel hin zu einem radikal gegenwartsorientierten Shareholder-Kapitalismus wäre für viele kontinental-europäische MNEs ein riskantes Unterfangen. Eine Ausrichtung an dem mit einem solchen Gesellschaftsmodell kompatiblen Globalisations-Pfad würde bedeuten, daß die betreffenden Unternehmen sämtliche Bargaining-Beziehungen vollständig neu strukturieren müßten. Erfolge an einer Front – etwa eine entscheidende Schwächung von Betriebsräten und Gewerkschaften – könnten sich rasch als Pyrrhus-Sieg erweisen, weil sie bei Kontinuität in anderen Arenen die soziale Kohärenz des jeweiligen industriellen Komplexes gefährden würden. Wenn einzelnen Schlüsselunternehmen dennoch ein Pfadwechsel gelingen sollte, würde das bis auf weiteres die Kohäsionskraft des nationalen Industriemodells und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der MNEs zusätzlich belasten. Eine pfadüberwindende Transformation hin zu »amerikanisierten« Arbeitsbeziehungen käme somit einem Vabanquespiel gleich. Würde sie doch die Ausrichtung an einem Gesellschafts- und Industriemodell implizieren, dem interne Kritiker wegen der eklatanten sozialen Polarisierung schon jetzt die Zukunftsfähigkeit absprechen.

Anmerkung

- 1 Allein 1995 ist im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung der ausländischen Direktinvestitionen in Industrie- und Entwicklungsländern um 40% auf absolut 315 Mrd. Dollar zu verzeichnen. Der Kapitalstock der Unternehmen im Ausland ist zwischen 1980 und 1994 um fast das sechsfache auf 2.700 Mrd. gestiegen. Die Quote von Investitionen in Entwicklungsländern hat sich von 18 auf 28% erhöht; die Bewegung geht also über den Raum der Triade hinaus. Deutschland war 1995 mit 35 Mrd. US-Dollar drittgrößter Investor. Die Steigerungen lassen sich überwiegend auf die Aktivitäten einiger weniger Firmen (Hoechst, Veba) zurückführen (UNCTAD 1996).

Literatur

- Afheldt, H. (1994), Wohlstand für niemand? Verlag Antje Kunstmann.
- Albert, M. (1992), Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Bartlett, Ch./Ghoshal, S. (1990), Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1996), Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: U. Beck/A. Giddens/S. Lash, Reflexive Modernisierung. Frankfurt/M.
- Camilleri, J. A./Falk, J. (1994), The End of Sovereignty? The Politics of a Shrinking and Fragmenting World. Aldershot.
- Carnoy, M. u.a. (1995), The New Global Economy In The Information Age. Pennsylvania.
- Chesnais, P. (1994), La Mondialisation du Capital. Paris.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993/1977), Die Zwänge kollektiven Handelns. Frankfurt/M.
- Dicken, P. (1992), Global Shift. Liverpool.
- Dörre, K. (1996), La fin du pacte de croissance en Allemagne, in: Travail et Emploi, No 67 2/96: 5-24.
- Dörre, K. (1997), Kampf um Beteiligung. Partizipative Managementkonzepte und industrielle Beziehungen in den 90ern. MS (erscheint 1997).
- Dunning, J. (1992), Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham.
- Durkheim, E. (1992), Über soziale Arbeitsteilung. Neuauflage. Frankfurt/M.
- Gerybadze, A./Meyer-Krahmer, F./Reger, G. (1996), Globales Management von Forschung und Innovation. o.O.
- Giddens, A. (1995), Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.
- Härtel, H.H./Jungnickel, R. (1996), Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel – Globalisierung der deutschen Wirtschaft. Baden-Baden.

- Hirst, P./Thompson, G. (1996), *Globalisation in Question*. Cambridge.
- Hyman, R. (1992), Trade Unions and the Disaggregation of the Working Class, in: M. Regini (Hrsg.), *The Future of Labour Movements*. London: 150-168.
- Hyman, R. (1996), Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien, in: *Industrielle Beziehungen* 3 (1): 5-35.
- Jachtenfuchs, M./Kohler-Koch, B. (1996), *Europäische Integration*. Opladen.
- Marginson, P./Sisson, K. (1994), The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations, in: R. Hyman, R./A. Ferner (Hrsg.), *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: 15-51.
- Nagel, B. u.a. (1995), *Information und Mitbestimmung in internationalen Konzernen*. MS. Kassel.
- Ohmae, K. (1996), *Der neue Weltmarkt*. Hamburg.
- Ortmann, G. (1995), *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen.
- Perlmutter, H.V. (1972), The Development of Nations, Unions and Firms as World-wide Institutions, in: H. Gunter (Hrsg.), *Transnational Industrial Relations*. New York.
- Porter, M. (1993), *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. Sonderausgabe. Wien.
- Reich, R. B. (1993), *Die neue Weltwirtschaft*. Frankfurt/M.
- Rosenau, J.N./Czempiel, E.-O. (1992), *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge.
- Ruigrok, W./van Tulder, R. (1995), *The Logic of International Restructuring*. Routledge.
- Schmitter, C. Ph. (1996), Sektoren im Modernen Kapitalismus: Steuerungsformen und ihre Performanzunterschiede, in: P. Kenis/V. Schneider, *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt/M.: 313 ff.
- Streeck, W. (1995), Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben? Original in: C. Crouch/W. Streeck, *Modern Capitalism or Modern Capitalisms?* London.
- Thurow, L. (1996), *Die Zukunft des Kapitalismus*. Düsseldorf.
- UNCTAD (1995), *World Investment Report*. New York.
- UNCTAD (1996), *World Investment Report*. New York.
- Weltbank (1995)(Hrsg.), *Weltentwicklungsbericht 1995. Arbeitnehmer im weltweiten Integrationsprozeß. Kennzahlen der Weltentwicklung*. Bonn.